

AUTENTTISEN JOHTAMISEN VASTAVUOROISET YHTEYDET TYÖN IMUUN JA
UUPUMUSASTEISEEN VÄSYMYKSEEN KUNTATYÖNTEKIJÖIDEN
SEURANTATUTKIMUKSESSA

Anne Pälli

Lisensiaatintutkimus

Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö

Psykologian oppiaine

Tampereen yliopisto

Helmikuu 2016

PÄLLI ANNE: Autenttisen johtamisen vastavuoroiset yhteydet työn imuun ja uupumusasteiseen väsymykseen kuntatyöntekijöiden seurantatutkimuksessa

Lisensiaatintutkimus, 33 s.

Ohjaaja: Mervi Ruokolainen

Psykologia

Helmikuu 2016

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää lähiesimiesten autenttisen johtamisen ja alaisten kokeman työhyvinvoinnin välisiä vastavuoroisia yhteyksiä kahden mittauksen seuranta-aineistossa. Työhyvinvointimuuttujina tutkimuksessa tarkasteltiin työn imua ja uupumusasteista väsymystä. Tutkimuksessa selvittiin, ennustavatko alaisten lähiesimiestensä johtamisen autenttisuudesta tekemät arviot (T1) alaisten kokema työnsä imua (T2) ja uupumusasteista väsymystä (T2) 14 kuukautta myöhemmin. Lisäksi tutkittiin käänteistä kausaalisuutta eli ennustaako alaisten kokema työhyvinvointi (työn imu ja uupumusasteinen väsymys T1) heidän arviotaan lähiesimiestensä johtamisen autenttisuudesta (T2) 14 kuukautta myöhemmin.

Tutkimuksessa käytetty aineisto on kerätty Tampereen yliopistossa osana ”Palkitsevaa ja kestävää hyvinvointia edistävä johtajuus” -tutkimushanketta (engl. Rewarding and Sustainable Health-promoting Leadership, Re-Su-Lead). Tähän tutkimukseen aineistosta valittiin vain ne työntekijät, joiden lähiesimies oli säilynyt samana kahden mittauksen välillä ja jotka olivat vastanneet sekä tutkimuksen alkukyselyyn (vuosi 2011, T1) että seurantakyselyyn (vuosi 2012, T2). Näin ollen vastaajia oli 210 ja tutkimuksen vastausprosentti 41,6 %.

Hierarkkisen regressioanalyysin tulokset osoittivat, että mitä autenttisemmaksi alaiset arvioivat lähiesimiestensä johtamistyylin alkumittauksessa (T1), sitä useammin alaiset kokivat työssään työnsä imua (T2) 14 kuukautta myöhemmin. Tämä yhteys ei kuitenkaan säilynyt tilastollisesti merkitseväenä, jos regressiomallissa kontrolloitiin työnsä imun lähtötaso (T1). Tutkimuksessa havaittiin myös, ettei autenttinen johtaminen (T1) ollut yhteydessä uupumusasteiseen väsymykseen (T2) yli ajan. Lisäksi ilmeni, ettei alaisten kokema työnsä imu (T1) ja uupumusasteinen väsymys (T1) vaikuttaneet heidän arvioonsa johtamisen autenttisuudesta (T2) 14 kuukautta myöhemmin. Korrelaatioiden perusteella tutkitut ilmiöt olivat yhteydessä toisiinsa tilastollisesti merkitsevästi sekä alku- että seurantakyselyssä, mutta yli ajan tätä yhteyttä ei havaittu.

Saadut tutkimustulokset eivät vahvistaneet oletusta autenttisen johtamisen, työnsä imun ja uupumusasteisen väsymyksen yli ajan ulottuvista vastavuoroisista yhteyksistä. Tämä saattoi johtua muun muassa siitä, että autenttisen johtamisen ja alaisen työhyvinvoinnin väliset yhteydet ovat oletettua monimutkaisempia ja niitä voivat välittää- ja/tai muuntaa useat eri tekijät, joita tässä tutkimuksessa ei huomioitu.

Avainsanat: autenttinen johtaminen, työhyvinvointi, työnsä imu, uupumusasteinen väsymys, kuntatyöntekijät, seurantatutkimus

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat	1
1.2 Autenttisen johtamisen määritelmä	2
1.2.1 Autenttisen johtamisen rajausta läheisiin johtamistyyliin	3
1.3. Työn imu ja uupumusasteinen väsymys työhyvinvoinnin osoittimina	4
1.4 Autenttisen johtamisen ja työhyvinvoinnin väliset yhteydet	5
1.4.1 Autenttinen johtaminen työhyvinvoinnin ennustajana	5
1.4.2 Työhyvinvointi autenttisen johtamisen arvioiden ennustajana	7
1.5 Tutkimuskysymykset ja hypoteesit:	9
2 MENETELMÄT	10
2.1 Aineiston keruu ja tutkittavat	10
2.2 Mittarit	11
2.3 Tilastolliset analyysit	13
3 TULOKSET	15
3.1 Kuvailevat tulokset	15
3.2 Autenttinen johtaminen (T1) työhyvinvoinnin (T2) ennustajana	19
3.3 Työhyvinvointi (T1) autenttisen johtamisen (T2) ennustajana	19
4 POHDINTA	22
4.1 Tutkimuksen päätulokset sekä ehdotukset jatkotutkimukselle	22
4.2 Tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset	24
4.3 Johtopäätökset ja käytännön sovellukset	25
LÄHTEET:	27

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat

Työ- ja organisaatiopsykologisen tutkimuksen kautta on ymmärretty, että alaisen työhyvinvointi on yhteydessä organisaation toiminnan tuloksellisuuteen (Harter, Schmidt, & Keyes, 2002; Manka, Heikkilä-Tammi, & Vauhkonen, 2012). Työntekijän työhyvinvointiin on puolestaan havaittu vaikuttavan muun muassa esimiehen johtamistyyli (ks. katsaukset Kuoppala, Lamminpää, Liira, & Vainio, 2008; Skakon, Nielsen, Borg, & Guzman, 2010). Johtamistyyliä on olemassa useita. Niistä uusimpia ja vielä suhteellisen vähän tutkittu on autenttinen johtaminen.

Autenttinen johtaminen voidaan nähdä johtamistyylinä, jossa konkretisoituvat johtamisen positiiviset käyttäytymismallit, kuten avoimuus, läpinäkyvyys, aitous ja oikeudenmukaisuus, joiden on havaittu edistävän työntekijän työhyvinvointia (Gardner, Avolio, Luthans, Douglas, & Walumbwa, 2005; Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005; Laschinger, Wong, & Grau, 2012). Autenttista johtamista voidaan pitää tietynlaisena peruskäsitteenä muille positiivisille johtamistyyliille (Avolio & Gardner, 2005), minkä vuoksi sitä kannattaa tutkia lisää. Autenttisen johtamisen ja työhyvinvoinnin yhdistävä tutkimus on tähän saakka ollut pääasiassa poikkileikkaustutkimusta. Lisäksi useimmat näistä tutkimuksista on toteutettu ainoastaan yhden ammattikunnan, sairaanhoitajien, keskuudessa (Bamford, Wong, & Laschinger, 2013; Laschinger & Fida, 2014, 2015; Laschinger ym., 2012; Laschinger, Wong, & Grau, 2013a, 2013b; Nelson, Boudrias, Brunet, Morin, & De Civita, 2014). Jotta saataisiin selville, onko autenttisella johtamisella vaikutusta myös muiden kuin terveydenhuollon työntekijöiden työhyvinvointiin pidemmällä aikavälillä, on tärkeää tutkia autenttisen johtamisen ja työhyvinvoinnin yhteyttä eri ammattikunnista koostuvilla pitkittäisaineistoilla. Autenttisen johtamisen tutkimus on hyödyllistä myös esimieskoulutuksen ja rekrytoinnin näkökulmista. Kun tiedetään, millaisia ominaisuuksia autenttiseen johtamiseen liitetään ja millainen merkitys näillä ominaisuuksilla on alaisten työhyvinvoinnille, voidaan niihin kiinnittää huomiota esimieskoulutuksissa ja esimiesten rekrytoinneissa (Ilies ym., 2005).

Tässä tutkimuksessa autenttista johtamista tarkastellaan suomalaisten kuntatyöntekijöiden kahden mittauskerran seuranta-aineistossa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää autenttisen johtamisen ja työntekijän työhyvinvoinnin välistä yhteyttä ja yhteyden suuntaa. Tutkimuksessa tarkastellaan, onko alaisten arvioima lähiesimiestensä johtamisen autenttisuus yhteydessä alaisten työhyvinvointiin 14 kuukautta myöhemmin, vai onko yhteys kenties päinvastoin, eli vaikuttaako alaisten työhyvinvointi heidän arvioonsa lähiesimiestensä johtamistyylin autenttisuudesta. Työhyvinvointia tutkimuksessa lähestytään työn imun ja uupumusasteisen väsymyksen kautta. Niiden

on osoitettu kuvaavan työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksia (positiivisia ja negatiivisia) (Maslach & Leiter, 2008; Schaufeli & Bakker, 2004) sekä olevan käsitteinä erillisiä toisistaan (Russell & Carroll, 1999; Gonzalez-Roma, Schaufeli, Bakker, & Lloret, 2006). Työn imua ja uupumusasteista väsymystä on tarkasteltu aikaisemmin autenttisen johtamisen yhteydessä lähinnä vain poikkileikkausaineistoja hyödyntäen (vrt. Laschinger & Fida, 2014; Perko, Kinnunen, Tolvanen, & Feldt, 2016). Täten tämä tutkimus tuottaa uutta tietoa ilmiöiden välisistä yli ajan ulottuvista yhteyksistä.

1.2 Autenttisen johtamisen määritelmä

Autenttisen johtamisen käsite on noussut esille positiivisen psykologian (Seligman, 2002) suosion kasvaessa 2000-luvun alussa. Autenttista johtamistyyliä ja autenttista johtajaa on kirjallisuudessa määritelty muun muassa seuraavasti: autenttinen johtaja on aito, eikä teeskentele olevansa johtaja vain siksi, että on johtamistehtävässä (Shamir & Eilam, 2005). Autenttinen johtaja toimii aidosti vakaumuksensa ja arvojensa mukaisesti. Hän ei ota johtajan roolia saavuttaakseen henkilökohtaista hyötyä, vaan hänellä on jokin arvoihin perustuva syy tai missio, mitä hän haluaa johtamisellaan edistää (Shamir & Eilam, 2005). Autenttinen johtaja on myös tietoinen sekä omista ajattelu- ja käyttäytymistavoistaan että muiden arvoista, moraalisisista näkökulmista, tiedosta ja vahvuuksista ja tähän tietoisuuteen myös muut uskovat (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004). Autenttisen johtajan nähdään itse asiassa omaavan positiivisen ja eettisesti hyväksyttävän moraalikäsitteen, jolloin sitä ei pidetä eettisesti neutraalina johtamistapana (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008). Lisäksi autenttinen johtaja osaa hallita ja kyseenalaistaa tunteitaan, ajatuksiaan ja pyrkimyksiään sekä toimia läpinäkyvästi (Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011).

Shamir ja Eilam (2005) kuvaavat autenttisia johtajia henkilöiksi, joilla on seuraavat ominaisuudet: a) johtajuus on keskeinen osa heidän minäkuvaansa, b) heidän minäkuvansa on selkeä, c) heidän tavoitteensa ovat yhteneväisiä minäkuvan kanssa ja d) heidän käyttäytymisensä ilmentää heidän minäänsä aidosti. On kuitenkin hyvä muistaa, että autenttinen johtaminen ei ole ominaisuus, joka ihmisellä joko on tai ei ole, vaan autenttista johtamistyyliä voi jokainen esimies kehittää muun muassa tarkastelemalla minäkuvaansa ja tunnistamalla arvojensa mukaisia tekoja (Avolio & Wernsing, 2008).

Autenttisen johtamistyylin katsotaan koostuvan neljästä ulottuvuudesta: *itsensä tiedostaminen* (engl. self-awareness), *ihmissuhteiden läpinäkyvyys* (engl. authentic relational orientation), *tasapuolinen tiedonkäsittely* (engl. unbiased processing) ja *sisäistetty moraal* (engl. authentic behavior) (Avolio & Gardner, 2005; Gardner ym., 2011; Ilies ym., 2005; Perko & Kinnunen,

2013; Walumbwa ym., 2008). Perko ja Kinnunen (2013) ovat kuvailleet ulottuvuuksia Avolion ja Gardnerin (2005) määritelmän pohjalta seuraavasti: itsensä tiedostaminen tarkoittaa ymmärrystä siitä, kuinka yksilö rakentaa merkitystä maailmassa ja kuinka nämä merkitykset vaikuttavat siihen, miten hän hahmottaa itseään, omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan, sekä kuinka tietoinen hän on itsensä vaikutuksesta toisiin ja muiden ihmisten vaikutuksesta itseensä. Ihmissuhteiden läpinäkyvyys merkitsee todellisen itsensä paljastamista muille vuorovaikutustilanteissa ilmaisemalla aidot ajatukset ja tunteet. Tämän nähdään edistävän myös muiden luottamusta siihen, että he voivat avoimesti ilmaista omia näkemyksiään. Tasapuolinen tiedonkäsittely tarkoittaa puolestaan sitä, että esimies pyrkii analysoimaan objektiivisesti kaiken saatavilla olevan, asiaan liittyvän olennaisen tiedon ennen päätöksentekoa. Tällöin autenttinen esimies on avoin myös sellaisille näkemyksille, jotka haastavat hänen oman suhtautumistapansa. Viimeinen ulottuvuus, sisäistetty moraali, viittaa sisäistettyyn ja integroituun itsesääntelyyn. Tällöin henkilö toimii omien sisäistettyjen moraaliarvojensa mukaisesti ulkoisista paineista ja tilannetekijöistä riippumatta. Kaikkiaan autenttinen johtaminen on ilmiönä mielenkiintoinen, sillä sen voidaan ajatella edellyttävän johtajalta tietynlaista henkistä kehittyneisyyden astetta ja kykyä mallintaa sekä maailmaa että omaa toimintaansa varsin korkealla tasolla. Autenttinen johtaja toimii yhteiseen hyvään pyrkien, mutta kuitenkin aidosti itseään ilmentäen (Walumbwa ym., 2008).

1.2.1 Autenttisen johtamisen raja-alueet läheisiin johtamistyyliin

Autenttisen johtamistyylin määritelmä sisältää elementtejä myös muista johtamistyyleistä, kuten transformationaalisesta (engl. transformational leadership, Bass, 1999), palvelevasta (engl. servant leadership, Barbuto & Wheeler, 2006; Greenleaf, 2002) ja eettisestä (engl. ethical leadership; Gumbo, 2009) johtamistyylistä (Avolio & Gardner, 2005). Yhteistä näille johtamistyyleille on johtajan vahva tietoisuus itsestään, arvoistaan, ajatuksistaan ja tunteistaan (Avolio & Gardner, 2005). Lisäksi autenttista johtamista voidaan pitää peruskonstruktiona muille positiivisille johtamistyyleille (Avolio & Gardner, 2005), minkä vuoksi ne esitellään seuraavaksi lyhyesti.

Teoreettisesti lähimpänä autenttista johtamista on transformationaalinen johtaminen (Avolio & Gardner, 2005; Rafferty, & Griffin, 2004). Transformationaalinen johtaja inspiroi ja motivoi alaisiaan karismallaan vaikuttaen (Walumbwa ym., 2008), kyseenalaistaa vakiintuneita oletuksia sekä ottaa huomioon alaisen kehitystarpeet (Perko & Kinnunen, 2013). Transformationaaliseen johtajaan verrattuna autenttinen johtaja toimii kuitenkin kaikessa läpinäkyvästi, omien arvojensa pohjalta, pyrkien käytöksellään, eikä henkilökohtaisella vetovoimallaan, vaikuttamaan alaisiinsa (Walumbwa ym., 2008). Lisäksi autenttisen johtamisen määritelmä korostaa johtajan sisäistettyä moraalia ja

eettisyyttä, eikä salli käyttäytymisen tasolla manipuloivaa toimintaa, mille transformationaalisen johtamisen määritelmässä jää tilaa (Howell & Avolio, 1989).

Palvelevan ja eettisen johtamisen voidaan myös katsoa olevan lähellä autenttista johtamistyyliä. Palveleva johtaja panostaa suhteiden luomiseen, voimaannuttaa ja auttaa alaista kasvamaan ammatillisesti (Barbuto & Wheeler, 2006; Greenleaf, 2002). Eettinen johtaja toimii päätöksenteossaan puolestaan sisäisten hyveidensä perusteella (Gumbo, 2009). Palvelevan ja eettisen johtamisen kuvaukset korostavat refleктоivan eettisen toiminnan merkitystä (Greenleaf, 2002; Monahan, 2012), mikä myös yhdistää niitä autenttiseen johtamiseen. Palveleva ja eettinen johtaminen eivät kuitenkaan painota ihmissuhteiden läpinäkyvyyttä tai käyttäytymisen aitoutta, mikä taas on autenttisen johtamisen määritelmässä keskeistä (Avolio & Gardner, 2005; Walumbwa ym., 2008).

Aikaisemman tutkimuksen perusteella tiedetään muun muassa transformationaalisen ja eettisen johtamisen olevan positiivisesti yhteydessä työntekijöiden työn imuun ja vähäisempään uupumusasteiseen väsymykseen (Engelbrecht, Heine, & Mahembe, 2014; Hetland & Sandal, 2007; Tims, Bakker, & Xanthopoulou, 2011; Zhu, Avolio, & Walumbwa, 2009). Koska autenttinen johtamistyyli sisältää joitakin samankaltaisia näkökulmia näiden johtamistyylien kanssa, voidaan sen ajatella edistävän työntekijöiden työhyvinvointia. Toisaalta autenttisen johtamisen on todettu olevan käsitteellisesti erillinen edellä mainituista johtamistyyleistä (Walumbwa ym., 2008), minkä vuoksi on tärkeä selvittää sen yhteyksiä työhyvinvointimuuttujiin erikseen, kuten tässä tutkimuksessa tehdään.

1.3 Työn imu ja uupumusasteinen väsymys työhyvinvoinnin osoittimina

Työhyvinvointia tarkastellaan tässä tutkimuksessa työn imun ja uupumusasteisen väsymyksen kokemuksena, jotka määritellään lyhyesti seuraavaksi.

Työn imulla tarkoitetaan myönteistä työhön kohdistuvaa tunne- ja motivaatiotilaa, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen työhön (Hakanen, 2005, 2009; Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002; Schaufeli, Leiter, & Maslach, 2009). Schaufeli ym. (2002) ovat määritelleet nämä kolme työn imun ulottuvuutta seuraavasti: tarmokkuudella tarkoitetaan kokemusta energisyydestä, halua panostaa työhön, sinnikkyyttä ja ponnistelun halua myös vastoinkäymisiä kohdatessa. Omistautuminen on kokemuksia työn merkityksellisyydestä ja haasteellisuudesta sekä työssä koettua innokkuutta, inspiraatiota ja ylpeyttä. Uppoutumista luonnehtivat puolestaan syvä keskittyneisyyden tila, paneutuneisuus työhön ja näistä koettu nautinto (Hakanen, 2009). Tässä tutkimuksessa työn imua tarkastellaan yhtenä kokonaissummamuuttujana yhdistämällä tarmokkuuden ja omistautumisen ulottuvuudet. Tämä siksi, että näiden kahden

ulottuvuuden on todettu olevan työn imun keskeisimmät ulottuvuudet (Bakker, Albrecht, & Leiter, 2011) ja muodostavan työn imun ytimen (Gonzalez-Roma ym., 2006).

Uupumusasteinen väsymys on puolestaan yksi työuupumuksen kolmesta ulottuvuudesta kyynistymisen (negatiivinen asenne työtä ja työyhteisöä kohtaan) ja heikentyneen ammatillisen itsetunnon ohella (Bakker, van Emmerick, & Euwema, 2006; Maslach, 1997). Uupumusasteista väsymystä pidetään työuupumuksen ensimmäisenä ja keskeisimpänä osatekijänä (Maslach & Leiter, 2008; Toppinen–Tanner, 2011), minkä vuoksi sitä tarkastellaan myös tässä tutkimuksessa. Uupumusasteisella väsymyksellä tarkoitetaan yleistynyttä henkistä ja/tai fyysistä väsymystä, jonka ajatellaan johtuvan työstä ja joka tuntuu kaikissa tilanteissa eikä häviä päivittäisellä levolla, viikoittaisella vapaalla eikä loma-aikana (Maslach ym., 2001; Kinnunen, Perko, & Virtanen, 2013).

Tutkijat ovat käyneet keskustelua siitä, ovatko työn imu ja työuupumus saman jatkumon vastakkaisia päitä vai toisistaan erillisiä käsitteitä. Maslach ja Leiter (1997, 2008) pitävät tarmokkuutta vastakohtana uupumusasteiselle väsymykselle ja kyynisyyttä vastakohtana omistautumiselle. Ilmiöiden tutkiminen omilla mittareillaan ja mittareiden psykometriset tarkastelut ovat kuitenkin osoittaneet, että työn imu ja työuupumus ovat toisistaan erillisiä käsitteitä (Demerouti, Mosert, & Bakker, 2010; Russell, & Carroll, 1999; Schaufeli & Bakker, 2004) ja että niihin yhteydessä olevat tekijät eriytyvät voimakkuuksiltaan toisistaan (Bakker & Demerouti, 2007).

1.4 Autenttisen johtamisen ja työhyvinvoinnin väliset yhteydet

1.4.1 Autenttinen johtaminen työhyvinvoinnin ennustajana

Kuten johdannossa todettiin, lähiesimiehen johtamistyyllillä on todettu olevan merkitystä työntekijöiden työhyvinvoinnille (Kuoppala ym., 2008; Skakon ym., 2010). Näin voidaan olettaa olevan myös autenttisen johtamisen kohdalla (ks. esim. Bamford ym., 2013; Laschinger ym., 2013a; Rahimnia & Sharifirad, 2014; Read & Laschinger, 2015). Teoreettisesti autenttisen johtamisen yhteyttä työhyvinvointiin voidaan tarkastella työn vaatimukset ja työn voimavarat (TV/TV) -mallin (engl. Job Demands and Resources Model, JD-R model, Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001) avulla.

TV/TV -mallin mukaan psykososiaaliset työolot voidaan jakaa työn vaatimuksiin ja voimavaroihin. Työn vaatimukset tarkoittavat työn fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisatorisia piirteitä, jotka vaativat työntekijältä jatkuvia ponnisteluja (Hakanen & Perhoniemi, 2012; Hakanen, Schaufeli, & Ahola, 2008; Schaufeli & Bakker, 2004). Työn voimavarat tarkoittavat puolestaan hyvinvointia kannattelevia tekijöitä, kuten psyykkisiä, sosiaalisia ja materiaalisia seikkoja, jotka

edistävät tavoitteiden saavuttamista, helpottavat työn vaatimusten kohtaamista ja edistävät oppimista ja henkilökohtaista kasvua työssä (Hakanen & Perhoniemi, 2012; Schaufeli & Bakker, 2004). Lisäksi TV/TV -malli sisältää kaksi prosessipolkua: energian ehtymisen polku ja motivaatiopolku (Schaufeli & Bakker, 2004). Näistä ensimmäisessä korkeat työn vaatimukset johtavat pahoinvointiin työssä (työuupumus) ja pitkittyessään lopulta yleisen hyvinvoinnin heikkenemiseen, terveysongelmiin ja alentuneeseen työkykyyn (Schaufeli & Bakker, 2004). Motivaatiopolussa taas koetut työn voimavarat johtavat lisääntyneeseen hyvinvointiin työssä, mikä näyttäytyy esimerkiksi työn imuna ja työtehtäviin sitoutumisena. Vahvistuneen työhyvinvoinnin ajatellaan puolestaan edistävän työntekijän sitoutumista organisaatioon (Hakanen & Perhoniemi, 2012; Schaufeli & Bakker, 2004).

Johtaminen voidaan nähdä sekä työn vaatimuksena että voimavarana johtamistyylistä riippuen (Kinnunen ym., 2013). Autenttista johtamista voidaan pitää työn voimavarana, koska toimiessaan autenttisesti johtaja muun muassa korostaa avoimuutta, ottaa huomioon työntekijöiden näkemykset ja huomioi eettiset periaatteet (Avolio & Gardner, 2005; Gardner ym., 2011; Ilies ym., 2005; Walumbwa ym., 2008). Lisäksi autenttinen johtaja luo ja ylläpitää työntekijöitä voimaannuttavia rakenteita kuten mahdollisuutta tehdä haasteellista työtä, antaa palautetta ja tukea sekä huolehtii riittävistä resursseista ja viestii organisaation arvoista (Gardner ym., 2005). Autenttinen johtaja myös auttaa työntekijöitä kehittymään työssään yhä enemmän todellista minäänsä vastaavaan suuntaan (ts. autenttisemmaksi) ja löytämään aidon lahjakkuutensa (Gardner ym., 2005). Nämä kaikki ovat tekijöitä, joilla voidaan ajatella olevan myönteinen vaikutus työntekijän työhyvinvoinnille. Lisäksi empiirisesti on osoitettu autenttisen johtamisen muun muassa luovan tukea antavia työympäristöjä ja edistävän siten työntekijöiden kasvua, kehittymistä ja oppimista (Laschinger & Fida, 2015; Laschinger ym., 2012). Kun TV/TV -mallin motivaatiopolkua sovelletaan tähän tutkimukseen, voidaan ajatella, että autenttinen johtaminen työn voimavarana edistää hyvinvointia työssä vahvistamalla työntekijän työn imua ja vähentämällä uupumusasteista väsymystä.

Autenttisen johtamisen yhteyttä työhyvinvointiin on tutkittu viimeisen viiden vuoden ajan (Gardner ym., 2011; Walumbwa, Wang, Wang, Schraubroeck, & Avolio, 2010). Useissa poikkileikkaustutkimuksissa on osoitettu autenttisen johtamisen olevan yhteydessä alaisten parempaan työtyytyväisyyteen (Azanza, Moriano & Molero, 2013; Giallonardo, Wong, & Iwasiw, 2010; Wong & Laschinger, 2013) ja organisaatioon sitoutumiseen (Walumbwa ym., 2010) sekä vähäisempään työpaikan vaihtohalukkuuteen (Laschinger & Fida, 2015). Lisäksi autenttisen johtamisen on joissakin poikkileikkaustutkimuksissa havaittu olevan yhteydessä alaisen voimaantumiseen ja sitä kautta yhdistyvän alaisen parempaan työhyvinvointiin kuten matalampaan uupumusasteiseen väsymykseen ja kyynistyneisyyteen, sekä vähäisempään turvattomuuden

tunteeseen työssä (Bamford ym., 2013; Laschinger ym., 2013a; Rahimnia & Sharifirad, 2014; Read & Laschinger, 2015).

Mitä tulee autenttisen johtamisen yhteyksiin tämän tutkimuksen työhyvinvointimuuttujiin – työn imuun ja uupumusasteiseen väsymykseen tutkimusta on olemassa vain jonkin verran. Autenttisen johtamisen on esimerkiksi kiinalaisiin Telecom-työntekijöihin keskittyneessä poikkileikkaustutkimuksessa osoitettu olevan suorassa positiivisessa yhteydessä työn imuun samalla kun esimiehen samaistumisen ja alaisen voimaantumisen kokemuksen on todettu myös välittävän yhteyttä autenttisen johtamisen ja työn imun välillä (Walumbwa ym., 2010). Myös Alok ja Israel (2012) havaitsivat intialaisessa poikkileikkaustutkimuksessaan autenttisen johtamisen olevan suorassa positiivisessa yhteydessä työn imuun. Toisaalta he havaitsivat myös, että ”positiivinen” psykologinen omistajuus välitti osittain tätä yhteyttä. Psykologinen omistajuus viittaa tässä mielentilaan, jossa henkilö tuntee, että esimerkiksi työtehtävä on ”hänen omaisuuttaan” (Pierce, Kostova, & Dirks, 2001), mutta hänen ei mustasukkaisesti pyri puolustamaan omaa työaluettaan (Alok & Israel, 2012). Autenttisen johtamisen ja uupumusasteisen väsymyksen yhdistävässä tutkimuksessa on puolestaan havaittu autenttisen johtamisen ennustavan sairaanhoitajien vähäisempää uupumusasteista väsymystä 1 vuoden aikavälillä (Laschinger & Fida, 2014).

Edellä esitellyissä tutkimuksissa on siis saatu joitakin viitteitä siitä, että autenttinen johtaminen voi yhdistyä alaisen parempaan työhyvinvointiin. Näissä pitkälti poikkileikkausaineistoihin perustuneissa tutkimuksissa ei ole kuitenkaan pystytty tarkastelemaan muuttujien välisiä ajallisia yhteyksiä (vrt. Laschinger & Fida, 2014; Perko & Kinnunen, 2013) tai yhteyden suuntaa. Toisin sanoen on esimerkiksi epäselvää, ennustaako esimiehen autenttiseksi koettu johtamistyyli työntekijän työhyvinvointia yli ajan – näkökulma, johon tässä tutkimuksessa etsitään vastausta.

1.4.2 Työhyvinvointi autenttisen johtamisen arvioiden ennustajana

Johtamisessa on kyse vuorovaikutuksesta, joten sitä ei voida pitää vaikutussuhteeltaan yhdensuuntaisena tapahtumana siten, että ainoastaan johtaja vaikuttaisi alaiseen, vaan luonnollisesti myös alaisen reaktiot ja asenteet voivat vaikuttavaa siihen, miten ja millaiseksi hän johtajan toimintaa ja käyttäytymistä arvioi. Autenttisen johtamisen ja työhyvinvoinnin ollessa kyseessä voi olla esimerkiksi niin, että työssään hyvinvoivat alaiset arvioivat lähiesimiestensä johtamistyylin autenttisemmaksi kuin työssään heikommin voivat kollegansa. Teoreettisesti työntekijän työhyvinvoinnin yhteyttä hänen tekemiinsä arvioihin johtamisen autenttisuudesta voidaan tarkastella

voimavarojen säilyttämisteorian (engl. Conservation of Resources Theory, COR theory, Hobfoll, 1989) näkökulmasta.

COR-teorian perusoletuksena on, että yksilö pyrkii suojelemaan, säilyttämään ja hankkimaan lisää arvostamiaan voimavaroja (Hobfoll, 1989; 2001). Voimavaroja voivat olla aineelliset objektit (esim. koti, hyvä työpaikka), olosuhteet (esim. esimiessuhde), henkilökohtaiset ominaisuudet (esim. terveys, pystyvyysusko, elämänhallinnan tunne) tai energian eri muodot (esim. raha, aika, tieto) (Hobfoll, 1989). Hobfollin (1989) mukaan voimavarat muodostavat kasvavia kehiä, jotka johtavat uusiin voimavaroihin, kun taas voimavarojen menetys voi johtaa laajentuviin voimavarojen menetyksiin, muodostaen voimavarojen menetyksen kehiä. Tällöin paljon voimavaroja (esim. korkea työn imu, matala uupumusasteinen väsymys) omaavalla työntekijällä on enemmän resursseja käytettävissään ja hän suuntaa niitä suuremmalla todennäköisyydellä nykyisen myönteisen tilan ylläpitämiseen ja/tai lisävoimavarojen hankkimiseen (kuten positiivisen esimies-alaisvuorovaikutuksen ylläpitoon ja rakentamiseen) verrattuna työntekijään, jolla on vain vähän voimavaroja käytettävissään (Perko ym., 2015; van Dierendonck, Haynes, Borell, & Stride, 2004). Autenttisen johtamisen kontekstissa voidaan ajatella, että työssään heikommin voivat työntekijät saattavat kenties kokea haasteellisena lähteä mukaan esimiehen tapaan innostaa ja aktivoida työntekijöitä itsenäiseen päätöksentekoon sekä ongelmanratkaisuun, kun taas työssään paremmin voivat ja energisemmät työntekijät rohkaisevat esimiestä ottamaan johdon, luomaan visioita ja kehittämään omia alaisiaan (Nielsen, Randall, Yarker, & Brenner, 2008).

Aikaisempaa empiiristä tutkimusta alaisten työhyvinvoinnin merkityksestä sille, kuinka autenttiseksi he arvioivat lähiesimiestensä johtamistyylin, on vielä niukasti. Perko ja Kinnunen (2013) havaitsivat kuitenkin pitkittäistutkimuksessaan, että mitä enemmän alaisella oli työstä irrottautumisen vaikeutta, sitä vähemmän autenttiseksi hän arvioi esimiehensä johtamistyylin. Lisäksi Perko ja kollegat (2016) selvittivät alaisen työhyvinvoinnin vaikutusta muun muassa autenttisen johtamisen arvioihin tutkimushankkeessa, johon myös tämän tutkimuksen aineisto perustuu. Tutkimuksessaan he sovelsivat yksilökeskeistä lähestymistapaa tunnistamalla ensin vastaajien keskuudesta erilaisia ryhmiä, joissa työhyvinvointia (tarmokkuus ja uupumusasteisen väsymys) arvioitiin eri tavoin. Tämän jälkeen he selvittivät eroavatko ryhmät toisistaan muun muassa autenttisen johtamisen arvioiden suhteen. Perko ja kollegat (2016) osoittivat, että muutokset alaisen työhyvinvoinnissa näkyivät myös muutoksissa alaisten arviossa esimiehen johtamisen autenttisuudessa. Heidän havaintojensa mukaan ne työntekijät, jotka kuuluivat hyvän työhyvinvoinnin luokkaan ajankohtina T1 ja T2, arvioivat samoina ajankohtina esimiehensä johtamistyylin autenttisemmaksi kuin huonompaan työhyvinvointiluokkaan kuuluvat tutkittavat. (Tämä yhteys ei ollut kuitenkaan tilastollisesti merkitsevä, eikä kestänyt yli ajan.)

Tämä tutkimus eroaa Perkon ja kollegoiden (2016) tutkimuksesta siten, että tutkimus perustuu muuttujakeskeiseen lähestymistapaan, jossa tarkastellaan muuttujien (autenttinen johtaminen ja työhyvinvointi) välisiä yhteyksiä ja yhteyksien suuntaa. Lisäksi tähän tutkimukseen valittiin mukaan vain ne työntekijät, jotka ovat arvioineet samaa esimiestä tutkimuksen alkutilanne- ja seurantakyselyssä, kun taas Perkon ja kollegoiden tutkimukseen sisältyi vastaajia, joiden esimies oli vaihtunut mittausten välillä.

1.5 Tutkimuskysymykset ja hypoteesit:

Tässä tutkimuksessa selvitetään alaisten lähiesimiestensä autenttisesta johtamisesta tekemien arvioiden ja alaisten työhyvinvoinnin välisiä vastavuoroisia yhteyksiä hyödyntäen kahden mittauskerran (T1 ja T2) seuranta-aineistoa. Työhyvinvoinnin osoittimina tutkimuksessa tarkastellaan työn imua ja uupumusasteista väsymystä. Tutkimuskysymykset sekä aikaisemman tutkimustiedon (esim. Alok & Israel 2012; Laschinger & Fida, 2014; Perko & Kinnunen, 2013; Perko ym., 2016), TV/TV-mallin (Demerouti ym., 2001) ja voimavarojen säilyttämisteorian (Hobfoll, 1989) perusteella asetetut hypoteesit ovat seuraavat:

1. Ovatko alaisten arviot lähiesimiestensä autenttisesta johtamisesta (T1) yhteydessä alaisten kokemaan työhyvinvointiin (T2) 14 kk myöhemmin?

H1: Alaisarviot lähiesimiesten autenttisesta johtamisesta (T1) ovat positiivisessa yhteydessä alaisten kokemaan työn imuun (T2).

H2: Alaisarviot lähiesimiesten autenttisesta johtamisesta (T1) ovat negatiivisessa yhteydessä alaisten kokemaan uupumusasteiseen väsymykseen (T2).

2. Onko alaisten kokema työhyvinvointi (T1) yhteydessä heidän arvioihinsa lähiesimiestensä autenttisesta johtamisesta (T2) 14 kk myöhemmin?

H3: Alaisten kokema työn imu (T1) on positiivisessa yhteydessä heidän arvioonsa lähiesimiestensä johtamisen autenttisuudesta (T2).

H4: Alaisten kokema uupumusasteinen väsymys (T1) on negatiivisessa yhteydessä heidän arvioonsa lähiesimiestensä johtamisen autenttisuudesta (T2).

2 MENETELMÄT

2.1 Aineiston keruu ja tutkittavat

Tutkimuksessa käytetty aineisto on kerätty osana ”Palkitsevaa ja kestävää hyvinvointia edistävä johtajuus” -tutkimushanketta (engl. Rewarding and Sustainable Health-promoting Leadership, Re-Su-Lead). Kyseessä oli Suomessa, Ruotsissa ja Saksassa toteutettu yhteishanke, jonka tarkoituksena oli selvittää, kuinka työhyvinvointiin ja psykologiseen terveyteen voidaan pitkäjänteisesti vaikuttaa esimiestyön avulla (ks. Perko & Kinnunen, 2013). Hankkeessa tutkittiin samoja työntekijöitä yhteensä kolme kertaa vuosien 2011 ja 2013 välillä. Suomessa hanketta rahoitti Työsuojelurahasto ja se toteutettiin Tampereen yliopiston tutkijoiden toimesta. Tässä tutkimuksessa käytettiin suomalaisilta kuntatyöntekijöiltä vuosina 2011 (maaliskuu-huhtikuu) ja 2012 (toukokuu-kesäkuu) kerättyä kahden mittauskerran seuranta-aineistoa.

Suomessa aineisto kerättiin verkkokyselyin (e-lomake) ja paperilomakkein neljän eri kunnan työntekijöiltä. Tutkimukseen osallistuneet rekrytoitiin lähestymällä kuntien henkilöstöpäälliköitä, jotka päättivät tutkimukseen osallistuvista työyksiköistä ja siitä, kuinka moni osallistuu tutkimukseen verkkokyselyn ja kuinka moni paperikyselyn kautta. Osallistujien rekrytoinnissa tärkein kriteeri oli, että esimies ja työntekijä tapaavat kasvokkain vähintään kerran viikossa. Linkki sähköiseen kyselylomakkeeseen lähetettiin suoraan osallistujien työnsä puolesta käytössä oleviin sähköpostiosoitteisiin. Paperilomakkeet lähetettiin puolestaan esimiehille, jotka jakoivat osallistujien nimellä varustetut kirjekuoret suoraan osallistujille ja keräsivät ne suljettuina tutkijoille lähetettäväksi. Lomakkeet sisälsivät myös tiedon siitä, että tutkimus oli vapaaehtoinen ja tiedot käsiteltäisiin anonymisti. Tutkittavat edustivat monen eri alan työntekijöitä, kuten esimerkiksi lastenhoitotyötä, siivoustyötä, kunnossapitoa, rakentamista ja opetusala.

Kyselylomake lähetettiin ensimmäisellä mittauskerralla (ns. alkumittaus vuonna 2011) yhteensä 915 (463 kpl verkko- ja 452 kpl paperikyselylomaketta) työntekijälle. Otoksesta poistettiin 24 työntekijää, jotka olivat olleet pidempään poissa työpaikalta tai muutoin tavoittamattomissa (esim. vanhempainvapaa, eläkkeelle jääminen, toiseen yksikköön siirtyminen, työpaikalta poisjääminen, s-posti ei enää käytössä), jolloin lopullinen otos koostui 891 työntekijästä. Kyselyyn vastasi 557 henkilöä, jolloin vastausprosentiksi muodostui 62,5 % (557/891). Tutkimuksen toisessa vaiheessa (seurantakysely vuonna 2012) kysely lähetettiin yhteensä 934 työntekijälle mukaan lukien ensimmäiseen kyselyyn vastanneet. Toiseen kyselyyn vastanneista 333 tutkittavasta tähän tutkimukseen valittiin mukaan ainoastaan ne työntekijät, jotka olivat vastanneet molemmilla mittauskerroilla ja joiden esimies oli pysynyt samana alkumittauksen ja seurantakyselyn aikana.

Vastaajia oli tällöin 210. Seuranta-aineiston vastausprosentiksi saatiin 41,6 %, kun vastaajien määrää (210) verrattiin seurantatutkimuksen potentiaaliin vastaajiin eli niihin, jotka olivat vastanneet alkumittaukseen ja joiden esimies oli pysynyt samana seuranta-aikana (505).

Ensimmäiseen kyselyyn vastanneiden edustavuutta suhteessa tutkimukseen osallistuneiden kuntien koko henkilöstöön on tarkasteltu Perkon ja Kinnusen (2013) ja Perkon ja kollegoiden (2016) aikaisemmissa samaan aineistoon liittyvissä tutkimuksissa. Tuolloin aineiston valikoituneisuutta tutkittiin sukupuolen osalta, sillä se oli ainoa tutkijoille saatavilla ollut taustatekijä myös vastaamatta jättäneiden osalta. Sukupuolen osalta havaittiin, että naiset olivat osallistuneet kyselyyn miehiä aktiivisemmin ollen aineistossa perusjoukkoon nähden hieman yliedustettuina (Perko & Kinnunen, 2013). Lisäksi hankkeen tutkijat vertasivat kaikkiin kolmeen kyselyyn vastanneiden taustatekijöitä niihin, jotka eivät vastanneet kaikilla kyselykerroilla. Tällöin havaittiin, että ne työntekijät, joilla oli keskiasteen koulutus, vastaisivat kyselyyn alemmin tai korkeammin koulutettuja todennäköisemmin toisella (T2) kyselykerralla (Perko & Kinnunen, 2013). Lisäksi havaittiin, että ne tutkittavat, jotka jättivät vastaamatta tutkimuksen toisen vaiheen seurantakyselyyn, eivät eronneet tilastollisesti merkittävästi (työn imun ja uupumusasteisen väsymyksen osalta) niistä tutkittavista, jotka jatkoivat tutkimuksen toiseen vaiheeseen (Perko & Kinnunen, 2013; Perko ym., 2016).

Tähän tutkimukseen valittujen vastaajien ($n = 210$) taustatekijöiden tarkempi tarkastelu osoitti, että vastanneista enemmistö (86,7 %) oli naisia. Vastaajien ikä vaihteli 22 – 66 vuoden välillä, keski-ikä ollessa 49,2 vuotta ($kh = 9,2$). Parisuhteessa (samassa taloudessa) vastaajista eli 74,3 %. Tutkimukseen osallistuneista 40,5 % oli suorittanut perusasteen koulutuksen, 36,2 % keskiasteen koulutuksen ja 23,3 % korkea-asteen koulutuksen. Työsuhde oli jatkuva 98,1 % vastaajista. Tutkimukseen osallistuneet olivat työskennelleet senhetkiselällä työnantajallaan keskimäärin 16,1 vuotta ($kh = 10,8$). Lisäksi vastaajat työskentelivät keskimäärin 37,9 tuntia viikossa ($kh = 5,1$).

2.2 Mittarit

Autenttista johtamista tutkimuksessa arvioitiin Authentic Leadership Questionnaire -mittarilla (ALQ, Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008). Mittari sisälsi 4 ulottuvuutta ja 16 osiota, joihin vastattiin 5-portaisella asteikolla (0 = ei koskaan, 4 = usein, ellei aina). Mittari on aikaisemmissa tutkimuksissa osoitettu rakenteeltaan toimivaksi ja osioiden on todettu mittaavan yhtä globaalia autenttisen johtamisen käsitettä (Walumbwa ym., 2008). Vastaajia pyydettiin arvioimaan autenttisen johtamisen neljää ulottuvuutta esimerkiksi seuraavilla väittämillä 1) tasapuolinen tiedonkäsittely: ”esimieheni kuuntelee huolellisesti erilaisia näkökantoja ennen johtopäätösten tekemistä”, 2) itsensä tiedostaminen: ”esimieheni tiedostaa omien tekojensa vaikutuksen muihin”, 3) ihmissuhteiden

läpinäkyvyys: ”esimieheni sanoo juuri sitä mitä ajattelee” ja 4) sisäistetty moraali: ”esimieheni perustaa päätöksensä omiin perusarvoihinsa”. Väittämistä muodostettiin yksi keskiarvosummamuuttuja kuvaamaan autenttista johtamista kokonaisuudessaan sekä alkumittauksessa (T1) että seurantatutkimuksessa (T2). Cronbachin alfa-kertoimet autenttiselle johtamiselle olivat .93 (T1) ja .94 (T2).

Työn imua tutkimuksessa arvioitiin Utrecht Work Engagement Scale (UWES, Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006) -mittarilla, joka on validoitu Suomessa (Seppälä ym., 2009). Mukana tutkimuksessa olivat osiot, jotka mittaavat tarmokkuutta ja omistautumista työssä esimerkiksi seuraavasti: ”tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni” ja ”työni inspiroi minua”. Vastaajat ottivat väittämiin kantaa 7-portaisella asteikolla (0 = ei koskaan, 6 = joka päivä). Tarmokkuudesta ja omistautumisesta muodostettiin tutkimuksessa työn imun kokonaissummamuuttuja, jonka Cronbachin alfa-kertoimet olivat .91 (T1) ja .94 (T2).

Uupumusasteista väsymystä mitattiin Maslach Burnout Inventory -mittarin (MBI, Maslach, Jackson, & Leiter, 1996) kolmella osiolla, sillä Re-Su-Lead-hankkeen suomalaisen pilottitutkimuksen jälkeen todettiin tarve lyhentää mittaria (Perko & Kinnunen, 2013). Osiot olivat: ”tunnen olevani henkisesti tyhjiin puserrettu työstäni”, ”tunnen itseni loppuun palaneeksi työstäni” ja ”tunnen itseni uupuneeksi aamuisin, kun herään ja minun on kohdattava uusi työpäivä”. Vastaajat arvioivat väittämiä 7-portaisella asteikolla (0 = ei koskaan, 6 = joka päivä). Osioista muodostettiin uupumusasteisen väsymyksen keskiarvosummamuuttuja, jonka Cronbachin alfa-kertoimet olivat .85 (T1) ja .85 (T2).

Tutkimuksessa kontrolloitiin myös joitakin taustamuuttujia. Tutkimukseen valitut demografiset taustamuuttujat olivat sukupuoli, ikä, koulutus sekä parisuhde. Työhön liittyvinä taustamuuttujina tarkasteltiin työsuhteen laatua, työvuosia senhetkisen työnantajan palveluksessa ja viikoittaisia työtunteja. Taustamuuttujat valittiin sen perusteella, että aiemmissa autenttisen johtamisen ja työhyvinvoinnin välisiä yhteyksiä tarkastelleissa tutkimuksissa on kontrolloitu pääosin edellä mainittuja taustamuuttujia (esim. Bamford ym., 2013; Laschinger & Fida, 2014; Read & Laschinger, 2015). Lisäksi näiden taustamuuttujien on osoitettu aikaisemmissa tutkimuksissa olevan yhteydessä joko työn imuun, uupumusasteiseen väsymykseen ja/tai autenttiseen johtamiseen. Esimerkiksi suomalaisissa tutkimuksissa uupumusasteisen väsymyksen ja työn imun on todettu olevan jonkin verran yleisempää naisilla kuin miehillä (Ahola, 2007; Mauno, Pyykkö, & Hakanen, 2005; Kalimo, & Toppinen, 1997). Iän yhteydestä uupumusasteiseen väsymykseen on ristiriitaista näyttöä: uupumusasteisen väsymyksen on havaittu olevan joskus voimakkaampaa nuorilla (Maslach ym., 2001) ja joskus taas vanhemmilla (Ahola, 2007; Mauno ym., 2005) työntekijöillä. Lisäksi joissakin tutkimuksissa ei ole pystytty osoittamaan yhteyttä iän ja uupumusasteisen väsymyksen välillä (Kalimo & Toppinen, 1997). Työn imun ja iän välillä on joissakin tutkimuksissa havaittu

positiivinen yhteys siten, että vanhemmat työntekijät kokivat enemmän työn imua (Haley & Els, 2013; Randall, 2007). Lisäksi työuupumuksen on todettu olevan hieman yleisempää alemmin koulutetuilla naisilla ja naimattomilla miehillä (Ahola, 2007). Työhön liittyvien taustamuuttujien osalta aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että mitä pidempään vastaaja on työskennellyt kyseisessä työssä, sitä useammin hän raportoi kokevansa työssään toisaalta työn imua (Ahola, Honkonen, Kalimo, & Nykyri, 2004; Bamford ym., 2013) ja toisaalta työuupumusta (Kalimo & Toppinen, 1997). Tehtyjen viikkotuntien määrän ja työn imun (tarmokkuus ja omistajuus) on niin ikään havaittu olevan positiivisessa yhteydessä. Toisin sanoen enemmän viikkotunteja tekevät raportoivat myös enemmän työn imua (Ahtilinna, Feldt, Kinnunen, & Mäkikangas, 2007). Myös työsuhteen laadulla on havaittu olevan yhteys työuupumukseen ja työn imuun. Niin työuupumuksen (Ahola ym., 2007) kuin työn imunkin (Vander Elst, Bosman, De Cuyper, Stouten, & De Witte, 2013) on havaittu olevan yleisempää vakinaisissa kuin määräaikaissa työsuhteissa olevilla työntekijöillä.

2.3 Tilastolliset analyysit

Tutkimuksen tilastolliset analyysit suoritettiin neljässä vaiheessa. Tutkimuksessa tarkasteltiin ensimmäiseksi autenttisen johtamisen, työn imun ja uupumusasteisen väsymyksen yleisyyttä keskiarvojen, keskihajontojen ja frekvenssien avulla. Frekvenssien laskemiseksi työn imun ja uupumusasteisen väsymyksen vastausasteikot luokiteltiin uudestaan siten, että 7-portainen asteikko (0-6) yhdistettiin 4-portaiseksi seuraavasti: (arvot 0,00-1,99 = ei koskaan tai muutaman kerran vuodessa, 2,00-3,99 = kerran kuukaudessa tai harvemmin ja muutaman kerran kuukaudessa, 4,00-5,99 = viikoittain kerran tai useammin viikossa ja 6,00 tai enemmän = joka päivä). Tämän jälkeen tutkimuksessa testattiin summamuuttujien keskiarvojen pysyvyys ensimmäisen (T1) ja toisen (T2) mittauskerran välillä parittaisen otosten t-testien avulla. Tutkimuksen kolmannessa vaiheessa tutkittiin muuttujien välisiä yhteyksiä Pearsonin korrelaatiokertoimella. Varsinaisiin tutkimuskysymyksiin etsittiin vastausta tutkimuksen neljännessä vaiheessa lineaarisella hierakillisella regressioanalyysillä. Analyyseissä selvitettiin ensimmäiseksi autenttisen johtamisen (T1) yhteyttä työn imuun (T2) ja uupumusasteiseen väsymykseen (T2) 14 kuukauden kuluttua. Sen jälkeen tarkasteltiin käänteistä kausaalisuutta tutkimalla työn imun (T1) ja uupumusasteisen väsymyksen (T1) yhteyttä alaisten arvioihin johtamisen autenttisuudesta (T2) 14 kuukauden kuluttua.

Regressioanalyysit toteutettiin kahdella tapaa: *ensin* niin, että riippuvaa muuttujaa ei kontrolloitu ensimmäisellä askeleella mittaushetkeltä yksi (T1) ja *toiseksi* niin, että riippuva muuttuja kontrolloitiin mittaushetkeltä T1. Toisella askeleella malliin lisättiin demografiset taustamuuttujat sukupuoli (T1), ikä (T1) ja koulutus (T1), jotka korrelaatioiden perusteella (taulukko 1) olivat

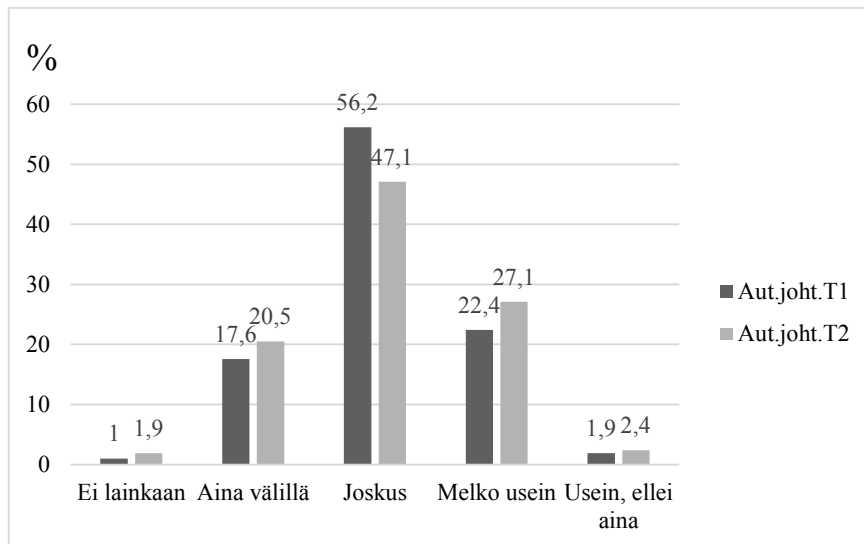
tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä joko työhyvinvointimuuttujiin tai autenttiseen johtamiseen. Työhön liittyviä taustamuuttujia ei lisätty regressiomalliin, koska ne eivät korrelaatioiden perusteella olleet yhteydessä tutkimuksen summamuuttujiin (autenttiseen johtamiseen, työn imuun ja uupumusasteiseen väsymykseen). Kolmannella askeleella regressiomalliin lisättiin kulloinenkin selittävä, riippumaton muuttuja (autenttinen johtaminen, työn imu tai uupumusasteinen väsymys) mittaushetkeltä yksi (T1).

3 TULOKSET

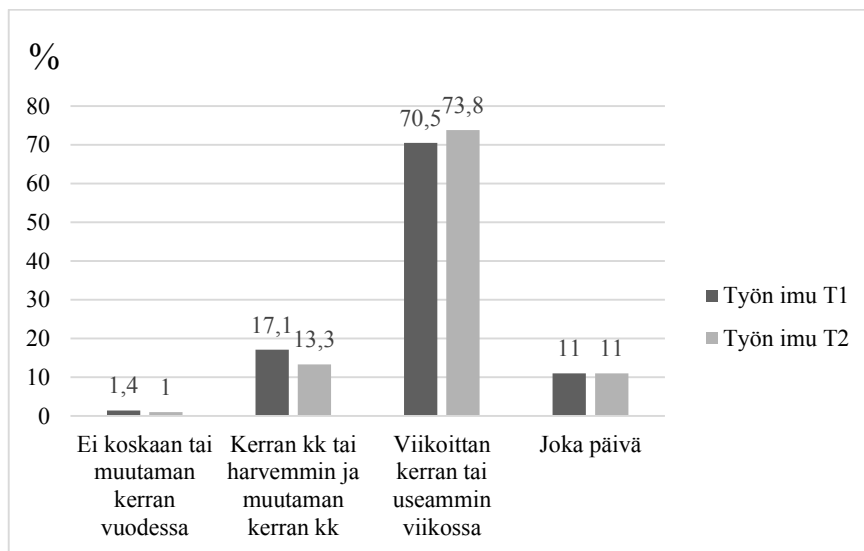
3.1 Kuvailevat tulokset

Keskiarvojen perusteella vastaajat kokivat lähiesimiestensä johtamistyylin jonkin verran autenttiseksi (T1: $ka = 2,54$, $kh = 0,68$; T2: $ka = 2,55$, $kh = 0,73$) vastausasteikon ollessa 0-4. Kuviosta 1 nähdään, että molemmilla mittauskerroilla suurin osa tutkittavista arvioi lähiesimiehellään esiintyvän autenttista johtamiskäyttäytymistä joskus (T1: 56,2 %; T2: 47,1 %). Parittaisten otosten t-testit osoittivat lisäksi, että tutkittavat arvioivat lähiesimiestensä johtamistyylin molemmilla mittauskerroilla (T1 ja T2) keskiarvojen perusteella yhtä autenttiseksi ($t(206) = -.30$, $p = .765$). Täten autenttinen johtaminen osoittautui keskiarvojen perusteella melko pysyväksi 14 kuukauden aikavälillä.

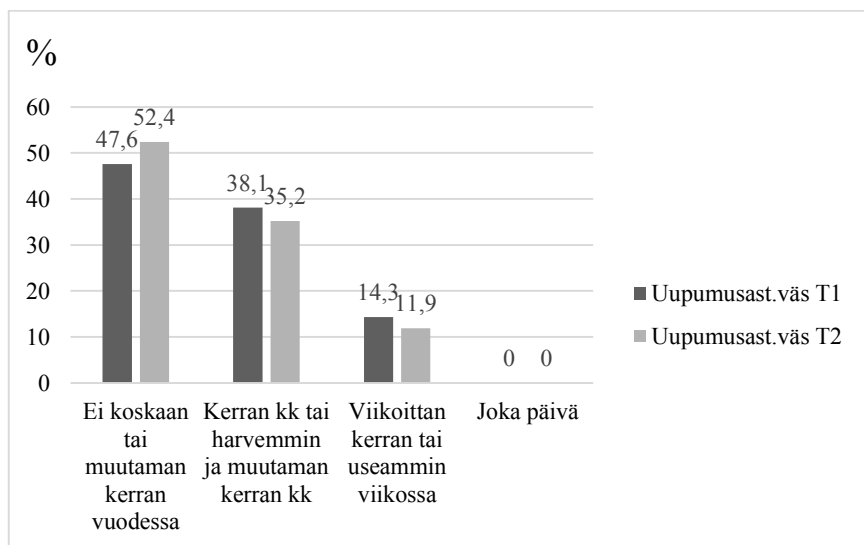
Vastaajat myös kokivat työssään työn imua keskimäärin muutaman kerran viikossa (T1: $ka = 4,84$, $kh = 0,99$; T2: $ka = 4,93$, $kh = 0,99$) ja uupumusasteista väsymystä keskimäärin kerran kuussa (T1: $ka = 2,18$, $kh = 1,36$; T2: $ka = 2,02$, $kh = 1,36$). Kuviosta 2 ja 3 ilmenee lisäksi, että enemmistö tutkittavista raportoi molemmilla mittauskerroilla kokevansa viikoittain työn imua (T1: 70,5 %; T2: 73,8 %), kun taas uupumusasteista väsymystä raportoi kokevansa korkeintaan muutaman kerran vuodessa noin puolet vastaajista (T1: 47,6 %; T2: 52,4 %). Parittaisten otosten t-testit osoittivat puolestaan, että vastaajien arviot työn imusta ($t(207) = -1.46$, $p = .145$) ja uupumusasteisesta väsymyksestä ($t(208) = 1.76$, $p = .080$) eivät eronneet tilastollisesti merkitsevästi alkumittauksen (T1) ja seurantakyselyn (T2) välillä. Toisin sanoen työn imu ja uupumusasteinen väsymys osoittautuivat keskiarvojen perusteella melko pysyviksi 14 kuukauden aikavälillä, eli alkutason kontrolloinnin jälkeen selitettävä varianssi väheni huomattavasti.



KUVIO 1. Autenttinen johtaminen T1 ja T2 prosentteina



KUVIO 2. Työn imu T1 ja T2 prosentteina



KUVIO 3. Uupumusasteinen väsymys T1 ja T2 prosentteina

Seuraavaksi tutkimuksessa tarkasteltiin muuttujien välisiä korrelaatioita (taulukko 1). Tällöin havaittiin ensinnäkin, että autenttinen johtaminen (T1) oli positiivisesti yhteydessä työn imuun mittaushetkellä yksi (T1: $r = .26$, $p < .01$) ja kaksi (T2: $r = .22$, $p < .01$). Toisin sanoen, mitä autenttisemmaksi lähiesimiesten johtaminen arvioitiin, sitä useammin koettiin myös työn imua. Lisäksi yhteys oli havaittavissa yli ajan. Autenttisen johtamisen (T1) ja uupumusasteinen väsymyksen yhteydet olivat negatiivisia mutta eivät tilastollisesti merkitseviä (T1: $r = -.09$, $p = .197$; T2: $r = -.08$, $p = .264$). Taulukosta 1 nähdään myös, että tutkimuksen työhyvinvointimuuttujat, työn imu ja uupumusasteinen väsymys, olivat negatiivisesti yhteydessä toisiinsa molemmilla mittauskerroilla (T1: $r = -.36$, $p < .01$; T2: $r = -.32$, $p < .01$). Näin ollen mitä useammin tutkittavat kokivat työssään työn imua, sitä harvemmin he raportoivat samanaikaisesti uupumusasteista väsymystä.

Taustamuuttujista ainoastaan koulutus (T1) oli tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä autenttiseen johtamiseen ajankohtina 1 (T1: $r = -.14$, $p < .05$) ja 2 (T2: $r = -.20$, $p < .01$). Tällöin alemmin koulutetut vastaajat arvioivat johtamisen autenttisemmaksi kuin korkeammin koulutetut. Lisäksi taustamuuttujien ja työhyvinvointimuuttujien välisistä korrelaatioista havaittiin, että naiset kokivat tilastollisesti merkitsevästi miehiä enemmän uupumusasteista väsymystä molempina mittausajankohtina (T1: $r = -.17$, $p < .05$; T2: $r = -.21$, $p < .01$). Ikä oli negatiivisesti yhteydessä uupumusasteiseen väsymykseen ajankohtana 1 (T1: $r = -.14$, $p < .05$). Toisin sanoen ensimmäisenä mittausajankohtana nuoremmat tutkittavat kokivat enemmän uupumusasteista väsymystä.

TAULUKKO 1 Muuttujien väliset Pearsonin korrelaatiokertoimet ($n = 210$).

Muuttuja	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Taustamuuttujat T1													
1. Sukupuoli ¹													
2. Ikä	.11												
3. Parisuhde ²	.06	-.03											
4. Koulutus ³	-.13	-.26**	.00										
5. Työsuhde ⁴	-.08	-.17*	.05	.05									
6. Työvuodet	.08	.54**	-.02	-.17*	-.20**								
7. Työtunnit viikossa	.09	.01	-.09	-.08	.06	.09							
Summamuuttujat T1 ja T2													
8. Autenttinen johtaminen T1 (0-4)	-.05	.01	.11	-.14*	.02	-.02	-.06						
9. Työn imu T1 (0-6)	-.11	-.05	-.10	.01	.00	.09	.11	.26**					
10. Uupumusasteinen väsymys T1 (0-6)	-.17*	-.14*	.04	.00	-.04	-.12	-.10	-.09	-.36**				
11. Autenttinen johtaminen T2 (0-4)	-.11	-.04	.06	-.20**	.01	.01	.03	.74**	.18**	-.04			
12. Työn imu T2 (0-6)	-.11	-.08	-.04	.03	.05	.05	.13	.22**	.69**	-.19**	.26**		
13. Uupumusasteinen väsymys T2 (0-6)	-.21**	-.03	.04	-.02	-.03	.04	-.06	-.08	-.36**	.55**	-.14*	-.32**	

* $p < .05$, ** $p < .01$, ¹ 0=nainen, 1=mies, ² 0= ei, 1= kyllä, ³ 1= perusaste, 2 =ammatillinen keskiaste, 3 = korkea-aste, ⁴ 0=vakituinen, 1=määräaikainen

3.2 Autenttinen johtaminen (T1) työhyvinvoinnin (T2) ennustajana

Hierarkkiset regressioanalyysit tehtiin ensin ilman selitettävän (riippuvan) muuttujan kontrollointia 1. askeleella (taulukko 2). Tällöin havaittiin, että alkukyselyssä (T1) lähiesimiesten autenttiseksi arvioitu johtaminen ennusti työntekijöiden työn imua seurantakyselyssä (T2) 14 kuukautta myöhemmin ($\beta = .17, p < .05$). Toisin sanoen, mitä autenttisemmaksi johtaminen arvioitiin ajankohtana 1 (T1), sitä useammin koettiin työn imua (T2) 14 kk myöhemmin. Autenttisen johtamisen arvio (T1) selitti työn imun (T2) vaihtelusta 3 %. Vastaavaa yli ajan ulottuvaa, tilastollisesti merkitsevää yhteyttä ei kuitenkaan löytynyt autenttisen johtamisen (T1) ja uupumusasteisen väsymyksen (T2) väliltä ($\beta = -.06, p = .387$).

Seuraavaksi tehtiin hierarkkinen regressioanalyysi, jossa selitettävän (riippuvan) muuttujan alkumittauksen lähtötaso kontrolloitiin 1. askeleella. Tällöin havaittiin, ettei autenttisen johtamisen (T1) ja työn imun (T2) ($\beta = .02, p = .693$) tai autenttisen johtamisen (T1) ja uupumusasteisen väsymyksen (T2) ($\beta = -.02, p = .729$) väliltä löytynyt yli ajan ulottuvaa, tilastollisesti merkitsevää yhteyttä. Itse asiassa sekä työn imu että uupumusasteinen väsymys osoittautuivat kohtalaisen pysyviksi. Taulukosta 2 nähdään, että vastaajan alkumittauksessa (T1) raportoima työn imu selitti seurantakyselyssä (T2) raportoidun työn imun vaihtelusta 43 %. Vastaavasti alkumittauksessa (T1) arvioitu uupumusasteinen väsymys selitti 30 % seurantakyselyssä (T2) arvioidun uupumusasteisen väsymyksen vaihtelusta.

Taustamuuttujien yhteyksistä työn imuun ja uupumusasteiseen väsymykseen havaittiin regressioanalyysissä seuraavaa: sukupuoli (T1) ennusti uupumusasteista väsymystä (T2) yli ajan ($\beta = -.14, p < .05$). Toisin sanoen naisilla voitiin ennustaa esiintyväksi todennäköisemmin uupumusasteista väsymystä kuin miehillä. Kaikkiaan autenttinen johtaminen (T1) ja taustamuuttujat (T1) selittivät työn imun vaihtelusta 4 % ja uupumusasteisen väsymyksen vaihtelusta 6 %. Regressioanalyysien tulokset olivat samansuuntaisia korrelatiivisten tulosten kanssa.

3.3 Työhyvinvointi (T1) autenttisen johtamisen (T2) ennustajana

Hierarkkisella regressioanalyysillä tarkasteltiin myös työn imun (T1) ja uupumusasteisen väsymyksen (T1) vaikutusta alaisten arvioon lähiesimiestensä autenttisesta johtamisesta (T2) 14 kuukauden aikavälillä. Ensin ilman selitettävän (riippuvan) muuttujan kontrollointia havaittiin, että alaisten alkumittauksessa raportoima työn imu T1 ($\beta = .12, p = .097$) ja uupumusasteinen väsymys T1 ($\beta = -.02, p = .762$) eivät ennustaneet kumpikaan tilastollisesti merkitsevästi autenttisen johtamisen arvioita (T2) 14 kuukautta myöhemmin. Tilanne säilyi samanlaisena, kun autenttisen johtamisen lähtötaso

huomioitiin mallissa: työn imun T1 ($\beta = -.04, p = .416$) ja uupumusasteisen väsymyksen T1 ($\beta = .04, p = .447$) yli ajan ulottuvat yhteydet autenttiseen johtamiseen T2 eivät olleet myöskään tällöin tilastollisesti merkitseviä. Sen sijaan alaisen koulutusaste (T1) ($\beta = -.22-.23, p < .01$) ennusti tilastollisesti merkitsevästi alaisten arviota autenttisesta johtamisesta (T2), selityksasteen ollessa 5 %. Toisin sanoen alemmin koulutetut tutkittavat arvioivat johtamisen autenttisemmaksi kuin korkeammin koulutetut. Tämä yhteys säilyi tilastollisesti merkitsevänä ($\beta = -.11, p < .05$) myös sen jälkeen, kun autenttisen johtamisen lähtötaso oli kontrolloitu mallissa askeleella 1. Kaikkiaan autenttinen johtaminen osoittautui suhteellisen pysyväksi, sillä alkumittauksessa (T1) arvioitu johtamisen autenttisuus selitti seuranta tutkimuksessa (T2) arvioidun johtamisen autenttisuuden vaihtelusta 53 %.

TAULUKKO 2 Hierarkkiset regressioanalyysit (aikaväli 14 kk, $n = 210$).

Selittäjä	Työn imu (T2)		Uupumusasteinen väsymys (T2)		Autenttinen johtaminen (T2)			
	β	β	β	β	β	β	β	β
Askel 1								
Riippuva muuttuja T1	---	.64***	---	.53***	---	.72***	---	.71***
ΔR^2	---	.43***	---	.30***	---	.53***	---	.53***
Askel 2- demografiset taustamuuttujat								
Sukupuoli ¹ T1	-.05	-.01	-.24***	-.14*	-.07	-.07	-.08	-.06
Ikä T1	-.08	-.05	-.00	.06	-.01	.00	-.02	.01
Koulutus ² T1	.01	-.01	-.02	-.01	-.22**	-.11*	-.23**	-.11*
ΔR^2	.01	.00	.06**	.02	.05*	.02*	.05*	.02*
Askel 3- selittävä muuttuja								
Autenttinen johtamien T1	.17*	.02	-.06	-.02	---	---	---	---
Työnimu T1	---	---	---	---	.12	-.04	---	---
Uupumusasteinen väsymys T1	---	---	---	---	---	---	-.02	.04
ΔR^2	.03*	.00	.00	.00	.01	.00	.00	.00
R^2	.04*	.43***	.06**	.32***	.06**	.55 ***	.05**	.55***

β = standardoitu regressiokerroin mallin viimeiseltä askeleelta, kun kaikki mallin muuttujat ovat mukana, R^2 =selitysaste, ΔR^2 = selitysasteen muutos, kun askeleen kaikki muuttujat ovat mukana, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$, ¹ 0=nainen, 1=mies, ² 1= perusaste, 2=ammattillinen keskiaste, 3= korkea-aste, T1= alkumittaus, T2= seurantakysely 14 kk myöhemmin.

4 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kahden mittauskerran seuranta-aineistoa hyödyntäen alaisten lähiesimiestensä autenttisesta johtamisesta tekemien arvioiden ja alaisten kokeman työhyvinvoinnin välisiä vastavuoroisia yhteyksiä suomalaisten kuntatyöntekijöiden keskuudessa. Työhyvinvointimuuttujina tutkimuksessa tarkasteltiin työn imua ja uupumusasteista väsymystä. Tutkimuksessa etsittiin ensinnäkin vastausta kysymykseen: voiko alaisten tekemien autenttisen johtamisen arvioiden perusteella ennustaa alaisten kokemaa työhyvinvointia 14 kuukautta myöhemmin? Toisaalta tarkasteltiin käänteistä kausaalisuutta kysymällä: ennustaako alaisten työhyvinvointi heidän arvioitaan autenttisesta johtamisesta 14 kuukautta myöhemmin? Tutkimuskysymysten ja hypoteesien asettelu perustui teoreettisesti työn vaatimusten ja voimavarojen malliin (Demerouti ym., 2001) hypoteesien H1 ja H2 osalta sekä voimavarojen säilyttämisteoriaan (Hobfoll, 1989; 2001) hypoteesien H3 ja H4 osalta.

4.1 Tutkimuksen päätulokset sekä ehdotukset jatkotutkimukselle

Tutkimuksen ensimmäinen hypoteesi (H1), jossa oletettiin autenttisen johtamisen arvioiden (T1) olevan positiivisessa yhteydessä työn imun arvioihin (T2) 14 kk myöhemmin, sai tutkimuksessa osittain tukea. Tutkimus osoitti, että mitä autenttisemmaksi johtaminen arvioitiin ajankohtana (T1), sitä useammin vastaajat kokivat työnimua ajankohtana (T2). Kaikkiaan autenttinen johtaminen selitti kuitenkin vain 3 % työn imun vaihtelusta 14 kuukautta myöhemmin. Lisäksi tämä yhteys havaittiin vain silloin, kun työn imun lähtötasoa ei otettu huomioon, tai kun yhteyttä tarkasteltiin kunkin mittausajankohdan sisällä.

Tältä osin tutkimuksen havainnot olivat samansuuntaisia joidenkin aikaisempien poikkileikkaustutkimusten (Alok & Israel; Walumbwa ym., 2010) kanssa, joissa autenttisen johtamisen ja työn imun välillä on havaittu positiivinen yhteys. Täten autenttinen johtaminen näyttäisi ainakin jossain määrin olevan työhön liittyvä voimavara, kuten TV/TV -mallissa (Demerouti ym., 2001) oletetaan. Autenttisen johtamisen voidaan esimerkiksi ajatella vahvistavan, sekä työntekijän sisäistä motivaatiota (edesauttamalla kasvua, oppimista ja kehitystä) että ulkoista motivaatiota (mahdollistamalla työntekijän tavoitteiden saavuttamisen) (Schaufeli & Bakker, 2004) ja sitä kautta olevan positiivisessa yhteydessä työn imuun.

Autenttisen johtamisen (T1) ja uupumusasteisen väsymyksen (T2) väliltä ei tutkimuksessa löydetty tilastollisesti merkitsevää, yli ajan ulottuvaa yhteyttä, joten hypoteesi 2 ei saanut tutkimuksessa tukea. Tämä tulos oli ristiriidassa esimerkiksi Laschingerin ja Fidan (2014)

havaintojen kanssa, joiden mukaan esimiehen autenttinen johtaminen ennusti alaisten vähäisempää uupumusasteista väsymystä yhden vuoden kuluttua.

Autenttisen johtamisen ja uupumusasteisen väsymyksen välisen yhteyden puuttuminen saattaa selittyä osittain sillä, että autenttinen johtaminen työn voimavarana yhdistyy TV/TV – mallin motivaatiopolun mukaisesti todennäköisemmin työhyvinvointia kuin työpahoinvointia kuvaaviin muuttujiin. Itse asiassa TV/TV-malliin perustuvassa tutkimuksessa on havaittu työn voimavarojen yhteydet kielteisiin työhyvinvointimuuttujiin (esim. uupumusasteinen väsymys) olevan yleensä heikompia kuin yhteydet myönteisiin työhyvinvointimuuttujiin (esim. työn imu) (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004). Tulos on myös voimavarojen säilyttämisteorian mukainen (Hobfoll, 1989; 2001) siinä mielessä, että positiiviset ilmiöt muodostavat myönteisiä voimavarakehiä.

Autenttisen johtamisen heikko yhteys työn imuun ja puuttuva yhteys uupumusasteiseen väsymykseen saattaa johtua myös siitä, että yhteydet eivät ole suoria, vaan niitä välittävät ja muuntavat eri tekijät, joita tässä tutkimuksessa ei tarkasteltu, mutta joihin olisi syytä jatkossa kiinnittää lisää huomiota. Tästä on saatu viitteitä aikaisemmista tutkimuksista, joissa on esimerkiksi osoitettu esimieheen samaistumisen, alaisen voimaantumisen (Walumbwa ym., 2010), työn ”positiivisen” psykologisen omistajuuden (Alok & Israel, 2012) ja työntekoa tukevan työympäristön (Laschinger & Fida, 2015) välittävän autenttisen johtamisen ja työn imun välisiä yhteyksiä.

Lisäksi pohdittaessa syitä autenttisen johtamisen ja työhyvinvointimuuttujien verrattain heikkoon (tai puuttuvaan) yhteyteen, voidaan myös kysyä: onko esimerkiksi esimiehen organisatorisella statuksella merkitystä autenttisen johtamisen arvioiden ja alaisen työhyvinvoinnin väliselle yhteydelle? Hirst, Walumbwa, Aryee, Butarbutar ja Chen (2015) havaitsivat esimiehen autenttisen johtamisen vaikuttavan niin suoriin, kuin myös useita hierakkisia tasoja alemmalla työskenteleviin alaisiin, eli niin sanotusti valuvan organisaatiossa ylhäältä alas. Saattaa siis olla, että alaisen työn imuun ja uupumusasteiseen väsymykseen onkin osaltaan vaikuttanut lähiesimiestä ylemmällä organisaatiportaalla olevan esimiehen toiminta, mutta tämä yhteys ei tässä tutkimuksessa ollut havaittavissa, sillä tutkittavat arvioivat ainoastaan lähiesimiehensä johtamista.

Tutkimuksessa oletettiin (H3) myös, että alaisten alkumittauksessa kokema työn imu on positiivisesti yhteydessä heidän arvioonsa lähiesimiestensä autenttisesta johtamisesta 14 kuukautta myöhemmin. Uupumusasteisen väsymyksen osalta vastaavan yhteyden oletettiin olevan negatiivinen (H4). Tutkimuksessa havaittiin kuitenkin, etteivät työn imu ja uupumusasteinen väsymys ennustaneet alaisten arvioita johtamisen autenttisuudesta yli ajan, jolloin hypoteesit 3 ja 4 jäivät ilman tukea. Nämä tulokset saattavat selittyä edelleen sillä, että työn imun ja uupumusasteisen väsymyksen sekä autenttisen johtamisen arvioiden välillä voi esiintyä yhteyttä muuntavia/välittäviä muuttujia, kuten

edellä todettiin. Esimerkiksi sairaanhoitajilla tehdyssä tutkimuksessa työilmapiiriin havaittiin toimivan välittävänä tekijänä autenttisen johtamisen ja psyykkisen hyvinvoinnin välillä (Katia, Boudrias, Brunet, Morin, De Civita, Savoie, & Alderson, 2014).

Toisaalta tässä tutkimuksessa olisi voinut olla mahdollista saavuttaa erilaisia tuloksia, jos tutkimuksen lähestymistapa olisi ollut yksilö- eikä muuttujakeskeinen, kuten Perkon ja kollegojen (2016) tutkimuksessa, jonka mukaan alaisen työhyvinvointi vaikutti hänen arvioonsa autenttisesti johtamisesta. Tutkittavista ilmiöistä voidaan lisäksi todeta, että autenttisen johtamisen arviot ja kokemukset työn imusta sekä uupumusasteisesta väsymyksestä osoittautuivat melko pysyviksi 14 kuukauden ajanjaksolla. Ylipäätään mittauksen aikavälin määrittäminen on ongelmallista, sillä teoreettinen tieto siitä, millä aikavälillä johtamisen oletetut vaikutukset tulevat ilmi, puuttuu (Perko & Kinnunen, 2013). Valitulla mittausaikavälillä on kuitenkin merkitystä. Mikäli mittausaikaväli on liian lyhyt, saatetaan päätyä (väärään) johtopäätökseen siten, että tutkittavien ilmiöiden välillä ei ole kausaaliyhteyksiä ja toisaalta, jos väli on liian pitkä, saatetaan kausaaliyhteyden todellista vaikutusta aliarvioida (Zapf, Dormann, & Frese, 1996).

Lisäksi yhtenä syynä hypoteesien vastaisiin tuloksiin voi osaltaan olla myös se, että valtaosa tutkittavista koki molemmilla mittauskerroilla autenttista johtamista korkeintaan joskus tai harvemmin, eikä tässä tutkimuksessa tarkasteltu sitä millaiseksi (jos ei autenttiseksi) tutkittavat kokivat johtamisen.

Tulevissa tutkimuksissa tulisi pyrkiä luomaan tutkimusasetelmaa, jossa autenttisen johtamisen vaikuttavuutta alaisten työhyvinvointiin tutkittaisiin verokkiryhmän avulla (interventiotutkimus). Tällöin esimiesryhmiä valmennettaisiin autenttisen johtamisen osalta alkumittauksen jälkeen. Tällaisen tutkimusasetelman etuna olisi, että saataisiin mitattua autenttisen johtamisen ns. lähtötaso ja interventioden jälkeiset autenttisen johtamisen tasot, sekä niiden mahdolliset yhteydet työhyvinvointiin. On siis tärkeää, että autenttisen johtamisen tutkimusta jatketaan esimerkiksi edellä mainituin tavoin, jolloin voisi olla mahdollista löytää käytäntöön soveltuvia ehdotuksia siihen, miten autenttista johtamista kannattaisi kehittää ja painottaa erilaisissa työyhteisöissä ja organisaatioissa.

4.2 Tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset

Autenttisen johtamisen ja työhyvinvoinnin välisiä yhteyksiä on tutkittu toistaiseksi vain vähän pitkittäisasetelmaa hyödyntäen (vrt. Lassinger & Fida, 2014; Kinnunen & Perko, 2013; Perko ym., 2016). Tämä 14 kuukauden seuranta-aineistoon perustuva tutkimus tarjoaakin siten uutta tietoa ilmiöiden välisistä yhteyksistä yli ajan, huomioiden myös ilmiöiden väliset vastavuoroiset yhteydet.

Lisäksi tutkimuksen ansiona voidaan pitää sitä, että tutkittavat edustivat eri ammattikuntia kuntatyönantajasektorilta. Tällöin tutkimustulokset ovat yleistettävissä laajemmin, sillä suurin osa tähän asti tehdystä autenttisen johtamisen ja työhyvinvoinnin välisen yhteyden tutkimuksesta on tehty hoitotyökontekstissa (Bamford ym., 2013; Laschinger & Fida, 2014; Laschinger ym., 2012; Lashinger ym., 2013a, 2013b; Nelson ym., 2014).

Tutkimuksen rajoituksina on huomioitava ensinnäkin se, että tutkimus perustui tutkittavien omiin arvioihin omasta työhyvinvoinnistaan ja lähiesimiestensä johtamisen autenttisuudesta. Jatkossa tarvitaankin enemmän objektiivisia mittausten menetelmiä subjektiivisten itsearviointeihin perustuvien mittareiden rinnalle. Tutkimuksissa voitaisiin esimerkiksi hyödyntää enemmän samanaikaisesti esimiesten-, alaisten- ja kollegoiden tekemiä arvioita johtamisesta (Perko ym., 2016). Toiseksi on huomioitava, että tutkittavien lukumäärä jäi verrattain pieneksi ($n = 210$), joten on mahdollista, että jotkut tilastollisesti ei-merkitsevät yhteydet johtuivat (ainakin osittain) pienestä vastaajamäärästä. Aineiston pienen koon vuoksi ei myöskään käytetty rakenneyhtälömallia ja näin ollen vastavuoroisia yhteyksiä ei voitu tarkastella samanaikaisesti. Tulosten yleistettävyys Suomen kaikkiin kuntatyöntekijöihin jäi niin ikään hieman heikoksi, sillä Tilastokeskuksen (2014) mukaan vuonna 2014 Suomessa työskenteli noin 420000 henkilöä kuntatyönantajalla, joten tutkittavia olisi saanut olla lähes puolet enemmän (95 % luottamustasolla ja 5 % luottamusvälillä, ideaali otoskoko olisi ollut $n = 384$ tai enemmän). Pitkittäistutkimuksessa yhtenä haasteena onkin minimoida pudokkaiden määrä tutkimuksen aikana.

4.3 Johtopäätökset ja käytännön sovellukset

Tämän tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että autenttisella johtamisella ja työhyvinvoinnilla näyttäisi olevan yhteyttä, kun ilmiötä tarkastellaan samanaikaisesti, mutta vahvaa näyttöä yli ajan ulottuvista yhteyksistä ei löytynyt. On siis mahdollista, että autenttisen johtamisen ja alaisen työhyvinvoinnin väliset vastavuoroiset, yli ajan ylettyvät yhteydet voivat olla oletettua monimutkaisempia. Tässä tutkimuksessa ilmeni myös, että autenttisen johtamisen taso arvioitiin kokonaisuudessaan vain jonkin verran autenttiseksi, joten autenttisen johtamisen kouluttamiselle kuntatyönantajaorganisaatioissa vaikuttaisi olevan tarvetta.

Tähän mennessä on tehty vasta muutamia tutkimuksia autenttisen johtamisen valmennukseen liittyen (ks. Avolio & Wernsing, 2008; Baron & Parent, 2015; Shapira-Lishchinsky, 2014; Shapira-Lishchinsky & Levy-Gazenfranz, 2015), joten käytännön organisaatiopsykologisessa työssä vaikuttaa olevan tarvetta autenttisen johtamisen valmennusmenetelmien tutkimukselle. Autenttisen johtamisen valmennus on syytä suunnitella huolella, sillä valmennusten tulisi saada aikaan positiivisia muutoksia

osallistujissa niin kognitiivisella, asenteellisilla kuin myös käyttäytymisen tasolla. Valmennusten tulisi olla suunniteltu siten, että ne mahdollistavat osallistujille tilaisuuden kokeilla opittua, ennen kuin opittu tietotaito siirretään käytännön työelämään (Kets de Vries & Korotov, 2010). Autenttisen johtamisen valmennuksessa on tarkoitus suunnata huomio jokaiseen neljään autenttisen johtamisen osa-alueeseen, joskin Baronin ja Parentin (2015) havaintojen mukaan autenttisen johtamisen valmennus vaikutti vähiten korkean sisäistetyn moraalien osa-alueeseen.

Valmennusprosessi aloitetaan esimerkiksi tarkastelemalla osallistujan kykyä itsensä tiedostamiseen ja tunnistamalla ne yksilölliset seikat, joista kehittäminen on hyvä aloittaa (Avolio & Wernsing, 2008; Baron & Parent, 2015; Shapira-Lishchinsky, 2014). Itsensä tiedostamisen harjoitusten avulla valmennettava oppii tarkastelemaan eri tavoin omaa toimintaansa, tunteitaan, ajatuksiaan ja tarpeitaan, sekä kykyä toimia sisäisten arvojensa mukaisesti. Lisäksi valmennettava oppii ymmärtämään oman itsen suhdetta toisiin (Avolio & Wernsing, 2008; Baron & Parent, 2015). Autenttisen johtamisen valmennuksessa on tarkoitus myös oivaltaa, että jokainen ihminen käsittelee tietoa subjektiivisesti, suodattaen tiedon aikaisempien kokemustensa (sekä tiedostamattomien että tiedostettujen) kautta (Avolio & Wernsing, 2008). Tasapuolista tiedonkäsittelyä harjoiteltaessa autenttisuutta opetteleva esimies oppii huomioimaan vastakkaisetkin näkökulmat ennen päätöksen tekoa (Avolio & Wernsing, 2008). Valmennusprosessin aikana esimies oivaltaa myös, että läpinäkyvyys ihmissuhteissa (esimerkiksi: avoimuus tiedonjaossa ja avoin palautekulttuuri) luo luottamusta ihmisten välille (Avolio & Wernsing, 2008). Mitä enemmän esimies tiedostaa omat ydinarvonsa ja pystyy kriittisesti tarkastelemaan uskomuksiaan, sitä paremmin hän kykenee autenttiseen läpinäkyvään vuorovaikutukseen toisten kanssa (Avolio & Luthans, 2006). Toimiessaan läpinäkyvästi esimies saattaa kokea itsensä ajoittain haavoittuvaksi, mutta mikäli esimiehen arvot perustuvat positiiviseen moraaliin, niin periaatteessa minkään ei pitäisi estää häntä toimimasta läpinäkyvästi (Avolio & Wernsing, 2008). Myös korkeaa eettistä päätöksentekoa voi harjoitella esimerkiksi erilaisten simulaatioiden kautta (ks. Shapira-Lishchinsky, 2014). Autenttisen johtamisen valmennukset ovat parhaimmillaan prosesseja, jotka luovat riittävää painetta uusien autenttisen toimintamallien käyttöönottoon työelämässä varmistaen kuitenkin samalla turvallisen perustan uusien käyttäytymismallien prosessointiin (Baron & Parent, 2015).

LÄHTEET:

- Ahola, K. (2007). *Occupational burnout and health*. Finnish Institute of Occupational Health, People and Work Research Reports, No 81, Helsinki, Finland.
- Ahola, K., Honkonen, T., Kalimo, R., & Nykyri, E. (2004). Työuupumuksen yhteys mielenenterveyden häiriöihin ja somaattisiin sairauksiin. Työuupumus Suomessa, Terveys 2000 – tutkimuksen tuloksia. *Suomen lääkärilehti*, 43, 4109–4113.
- Ahtilina, C., Feldt, T., Kinnunen, U., & Mäkikangas, A (2007). Työn vaatimusten ja voimavarojen yhteys työn imuun suomalaisilla johtajilla: pystyvyysusko yhteyttä muuntavana ja välittävänä tekijänä. *Työ ja ihminen*, 21, 230–249.
- Alok, K., & Israel, D. (2012). Authentic leadership & work engagement. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 47, 498-510.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leader's impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15, 801-823.
- Avolio, B. J., & Wernsing, T.S. (2008). Practicing Authentic Leadership. Teoksessa S. J. Lopez (toim.), *Positive psychology: Exploring the best in people*, 4. painos, Pursuing human flourishing, (s. 147-376). Westport, CT: Praeger.
- Azanza, G., Moriano, J.A., & Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Revista De Psicologia Del Trabajo y De Las Organizaciones*, 29, 45-50.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). Job Demands-Resources Modell: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A. B., Albrecht, S.L., & Leiter, M.P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 4-28.
- Bakker, A. B., van Emmerik, H., & Euwema, M.C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work & Occupations*, 33, 464-489.
- Bamford, M., Wong, C. A., & Laschinger, H. (2013). The influence of authentic leadership and areas of worklife on work engagement of registered nurses. *Journal of Nursing Management*, 21, 529-540.
- Barbuto, J. E. Jr., & Wheeler, D. E. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31, 300-326.

- Baron, L., & Parent, E. (2015). Developing authentic leadership within a training context: Three phenomena supporting the individual development process. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22, 37-53.
- Bass, B. M. (1999). Current developments in leadership: Research and applications. *The Psychologist Manager Journal*, 3, 5-21.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Demerouti, E., Mosert, K., & Bakker, A. B. (2010). Burnout and work engagement: A thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 209-222.
- Engelbrecht, A. S., Heine, G., & Mahembe, B. (2014). The influence of ethical leadership on trust and work engagement: An exploratory study. *South African Journal of Industrial Psychology*, 40, 1-9.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., Douglas, M., Walumbwa, F. O. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343-372.
- Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22, 1120-1145.
- Giallonardo, L. M., Wong, C. A., & Iwasiw, C. L. (2010). Authentic leadership of preceptors: Predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 18, 993-1003.
- Gonzalez-Roma, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 165-174.
- Greenleaf, R. K. (2002). Essentials of servant leadership. Teoksessa L.C., Spears, & M., Lawrence, (toim.), *Focus on leadership: servant- leadership for the 21st century*, 3. painos (s, 19-25). New York: Wiley& Sons.
- Gumbo, L. J. (2009). Ethical leadership: The quest for character, civility, and community. *Current Reviews for Academic Libraries*, 47, 726 -726.
- Hakanen, J. J. (2005). Työuupumuksesta työn imuun: Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla, *Psykologia*, 40, 403- 407.
- Hakanen, J. J. (2009). *Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – Kohti laadukasta työelämää*. Helsinki: Työsuojelurahasto.

- Hakanen, J. J., & Perhoniemi, R. (2012). Työn imun ja työuupumuksen kehityskulut ja tarttuminen työtoverista toiseen. Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The job demands-resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22, 224–241.
- Haley, L., & Els, C. (2013). Burnout and work engagement for different age groups: Examining group-level differences and predictors. *Journal of Psychology in Africa*, 23, 283-295.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. M. (2002). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the gallup studies. Teoksessa C. L. Keyes & J. Haidt (toim.), *Flourishing the Positive Person and Good Life*, (s. 205-224) Washington DC: APA.
- Hetland, H., & Sandal, G. M. (2007). Burnout in the information technology sector: Does leadership matter? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 58-75.
- Hirst, G., Walumbwa, F., Aryee, S., Butarbutar, I., & Chen, C. J. H. (2015). A Multilevel Investigation of Authentic Leadership as an Antecedent of Helping Behavior, *Journal of Business Ethics*, julkaistu online-versiona, 1-15. [viitattu 16.1.2016] Saatavissa: <http://link.springer.com.helios.uta.fi/article/10.1007/s10551-015-2580-x/fulltext.html>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513-524.
- Hobfoll, S. E. (2001). Conservation of resources: A rejoinder to the commentaries. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 419-421.
- Howell, J. M., & Avolio B.J. (1989). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 373–394.
- Kalimo, R., & Toppinen, S. (1997). *Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Katia, N., Boudrias, J.-S., Brunet, L., Morin, D., De Civita, M., Savoie, A., & Alderson, M. (2014). Authentic leadership and psychological well-being at work of nurses: The mediating role of work climate at the individual level of analysis. *Burnout Research*, 1, 90–101.
- Kets de Vries, M., & Korotov, K. (2010). Developing Leaders and Leadership Development, *Faculty & Research Working paper*, INSEAD, the Business School for the World, 1-25.

- Kinnunen, U., Perko, K., & Virtanen, M. (2013). Esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijän kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn. *Sosiaalilääketieteen Aikakauslehti*, 50, 59–70.
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects - A systematic review and a meta-analysis. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 50, 904-915.
- Laschinger, H. K. S., & Fida, R. (2014). A time-lagged analysis of the effect of authentic leadership on workplace bullying, burnout, and occupational turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23, 739-753.
- Laschinger, H. K. S., & Fida, R. (2015). Linking Nurses Perceptions of Patient Care Quality to Job Satisfaction: The Role of Authentic Leadership and Empowering Professional Practice Environments. *Journal of Nursing Administration*, 43, 276-283.
- Laschinger, H. K.S, Wong, C. A., & Grau, A. L. (2012). The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 49, 1266 -1276.
- Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., & Grau, A. L. (2013a). Authentic leadership, empowerment and burnout: A comparison in new graduates and experienced nurses. *Journal of Nursing Management*, 21, 541-552.
- Laschinger, H. K.S., Wong, C. A., & Grau, A. L. (2013b). The influence of authentic leadership and empowerment on new-graduate nurses' perceptions of interprofessional collaboration. *Journal of Nursing Administration*, 43, 24-29.
- Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K., & Vauhkonen, A. (2012). *Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnustukset johtamisen tukena kunnissa*. Tampereen yliopisto, Tammerprint Oy.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout. How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Fransico CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93, 498-512.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Mauno, S., Pyykkö, M., & Hakanen, J. J. (2005). Koetaanko organisaatioissamme työn imua? Työn imun yleisyys ja selittävät tekijät kolmessa erilaisessa organisaatiossa, *Psykologia*, 40, 16–30
- Monahan, K. A. (2012). A Review of Literature Concerning Ethical leadership in Organizations, *Emerging Leadership Journeys*, 5, 56-66.

- Nelson, K., Boudrias, J.-S., Brunet, L., Morin, D., & De Civita, M. (2014). Authentic leadership and psychological well-being at work of nurses: The mediating role of work climate at the individual level of analysis. *Burnout Research*, 1, 90-101.
- Nielsen, K., Randall, Yarker, J., & Brenner, S. O. (2008). The effects of transformational leadership on followers perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work Stress*, 22, 16 -32.
- Perko, K., & Kinnunen, U. (2013). *Hyvinvointia edistävä johtajuus: Kahden vuoden seurantatutkimus kunta-alalla, loppuraportti*. Helsinki: Työsuojelurahasto.
- Perko, K., & Kinnunen, U. (2012). Mielenterveys ja työelämä: Onko lähijohtajuudella merkitystä työntekijän uupumus- ja masennusoireille? Teoksessa R. L. Punamäki, M. Jehkonen, & K. Peltonen (toim.) *Kehitys, kasvu ja kuntoutus: psykologian haasteita ja mahdollisuuksia*. (s. 19 - 36). Tampereen yliopisto: Juvenes Print.
- Perko, K., Kinnunen, U., Tolvanen, A., & Feldt, T. (2016). Investigating occupational well-being and leadership from a person-centered longitudinal approach: Congruence of well-being and perceived leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25, 105-119.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26, 298-310.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly*, 15, 329-354.
- Rahimnia, F., & Sharifirad, M. S. (2014). Authentic leadership and employee well-being: The mediating role of attachment insecurity. *Journal of Business Ethics*, 132, 1-15.
- Randall, K. J. (2007). Examining the relationship between burnout and age among Anglican clergy in England and Wales. *Mental Health, Religion & Culture*, 10, 39-46.
- Read, E. A., & Lashinger, H. K. S. (2015). The influence of authentic leadership and empowerment on nurses? Relational social capital, mental health and job satisfaction over the first year of practice early view. *Journal of Advanced Nursing*, 71, 1611-1623.
- Russell, J. A., & Carroll, J. M. (1999). On the bipolarity of positive and negative affect. *Psychological Bulletin*, 125, 3-30.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14, 204-220.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16, 395-417.
- Shapira-Lishchinsky, O. (2014). Toward Developing Authentic leadership: Team –Based Simulations. *Journal of School Leadership*, 24, 979-1013.
- Shapira-Lishchinsky, O., & Levy-Gazenfrantz, T. (2015). Authentic Leadership Strategies in Support of Mentoring Processes. *School Leadership & Management*, 35, 183-201.
- Seligman, M. E. P. (2002). Authentic happiness: using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment. New York: Free Press.
- Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J. J., Kinnunen, U., Tolvanen, A., & Schaufeli, W. B. (2009). The Construct Validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and Longitudinal Evidence. *Journal of Happiness Studies*, 10, 459-481.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviors and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24, 107-139.
- Tilastokeskus (2014). Tilastot - Kuntasektorin palkat. [viitattu 16.1.2016] Saatavissa: http://www.stat.fi/til/ksp/2014/ksp_2014_2015-05-07_tie_001_fi.html
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22, 121-131.
- Toppinen -Tanner, S. (2011). *Process of burnout: structure, antecedents, and consequences*. People and Work, Research Reports, No 93, Helsinki, Finnish Institute of Occupational Health.
- Vander Elst, T., Bosman, J., De Cuyper, N., Stouten, J., & De Witte, H. (2013). Does Positive Affect Buffer the Associations between Job Insecurity and Work Engagement and Psychological Distress? A Test among South African Workers. *Applied Psychology: An International Review*, 62, 558-570.
- van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrell, C., & Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 165-75.

- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34, 89-126.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower's behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21, 901-914.
- Wong, C. A., & Laschinger, H. K. S. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: The mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69, 947-959.
- Zapf, D., Dormann, C., & Frese, M. (1996). Longitudinal Studies in Organizational Stress Research: A Review of the Literature with Reference to Methodological Issues. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 145-169.
- Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & Organization Management*, 34, 590-619.